



ENG – Escola de Negócios e  
Governança

UNIVERSIDADE DE CABO VERDE

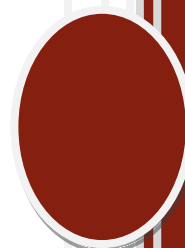
---

**Licenciatura em Ciências Empresariais e Organizacionais – Vertente  
Administração Pública**

**MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO  
CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO LOURENÇO DOS ÓRGÃOS**

Florbelia Irina Moreno Ribeiro

Achada Santo António  
Praia – Cabo Verde  
Dezembro de 12



**MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO CÂMARA  
MUNICIPAL DE SÃO LOURENÇO DOS ÓRGÃOS**

Memoria Monográfica apresentado a Universidade de Cabo Verde (UNICV/ENG) como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Ciências Empresariais e Organizacionais – Vertente Administração Pública

**Orientadora: Mestre Maria de Fátima Fortes**

Achada Santo António  
Praia – Cabo Verde

14 de Dezembro de 2012

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais Leão Ribeiro e Victória Correia, que me apoiaram muito na conclusão de mais uma etapa da minha vida e pelo carinho, amor, apoio e dedicação, aos meus irmãos, a minha querida avó enfim a todos os meus familiares e amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço á Deus pela vida, sabedoria, dedicação, saúde que me concedeu durante todos os tempos da minha vida. A minha família, em especial os meus pais, que sempre me mostrou disponível, meus irmãos e minha avó, que sempre tem dado todo o apoio.

A todos, especialmente a minha orientadora, a Dr.<sup>a</sup> Maria de Fátima Fortes, por ter apoiado muito, a qual sem a sua preciosa colaboração não seria possível a sua execução, um especial e muito obrigada. A todos os meus professores e meus colegas de Licenciatura, um agradecimento pelas sugestões e dúvidas levantadas.

Ao meu colega Damião, pela amizade, força e ajuda dada e pelos apoios prestado ao longo da caminhada.

Gostaria de mostrar a minha sincera gratidão aos funcionários da CMSLO, por terem preenchido o questionário, permitindo a realização desta investigação e todos os funcionários da escola de Negócio e Governação. Ainda a todos, que directa ou indirectamente contribuiu para o seu resultado final.

## **RESUMO**

A motivação é um fenómeno de grande importância para o desenvolvimento das organizações e acarreta inúmeros benefícios, trazendo qualidade de vida ao colaborador da instituição. É neste sentido que o presente trabalho visa abordar a “**MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**”, procurando demonstrá-lo através de um “**ESTUDO DE CASO CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO LOURENÇO DOS ÓRGÃOS**”. O objectivo do referido estudo é Analisar o grau de motivação dos colaboradores nesta Câmara Municipal. Durante este estudo foi abordada a teoria de Maslow como suporte teórico para o problema tratado neste trabalho. Para a realização do estudo de caso foram aplicados questionários para recolha de dados juntos aos funcionários desta organização, e foi feito o tratamento recorrendo ao software SPSS versão 17 e Excel. Os resultados obtidos demonstra que os funcionários inqueridos estão motivados. Na realização deste estudo foi utilizado a norma “*American Psychological Association*” (APA), no que se refere as citações e referências bibliográficas.

**Palavra chaves:** Motivação, Câmara Municipal de São Lourenço dos Órgãos, organização.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CMSLO – Câmara Municipal de São Lourenço dos Órgãos

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

RH – Recursos Humanos

PAICV – Partido Africano da Independência de Cabo Verde

MPD - Movimento para democracia

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 - Hierarquia das Necessidade de Maslow .....	11
Figura 2 - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.....	15
Figura 3- Níveis das necessidades de Alderfer .....	16
Figura 4- Ciclo motivacional .....	22
Figura nº 5- Localização geoestratégica do Município de São Lourenço dos Órgãos (no centro da ilha)- .....	24
Figura nº 6- Organograma da Câmara Municipal de São Lourenço dos Órgãos.....	26

## ÍNDICE DE QUADRO

Quadro 1- Quadro do pessoal da CMSLO .....	27
--	----



## ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Sexo .....	28
Gráfico 2-Idade .....	28
Gráfico 3 – Nível de Escolaridade .....	29
Gráfico 4- Quadro Salarial.....	29
Gráfico 5- Vínculo com a Instituição.....	30
Gráfico 6 – Tempo de Serviço .....	31
Gráfico 7- Motivação no desempenho das funções .....	31
Gráfico 8- Factores que consideram mais importante para a motivação .....	32
Gráfico 9 – Grau de Motivação no trabalho .....	33
Gráfico 10- Subsídio de Trabalho.....	33
Gráfico 11- Tipo de subsídio recebida pela instituição .....	34
Gráfico 12 – Resultado atribuída ao desempenho das suas tarefas .....	35
Gráfico 13 – Valorização no trabalho .....	35
Gráfico 14- Relação com o chefe.....	36
Gráfico 15- Relacionamento com as colegas.....	36
Gráfico 16 – Progressão e promoção na carreira .....	37
Gráfico 17- Satisfação com a progressão.....	38

# ÍNDICE

<b>Dedicatória.....</b>	<b>I</b>
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>II</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>III</b>
<b>Lista de Abreviaturas .....</b>	<b>IV</b>
<b>Índice de figura .....</b>	<b>V</b>
<b>Índice de Quadro.....</b>	<b>VI</b>
<b>Índice de Gráfico.....</b>	<b>VII</b>
<b>Índice.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1. Enquadramento .....	1
2. Justificativa .....	2
3. Problemática da pesquisa.....	2
4. Hipóteses:.....	4
5. Objectivos: .....	4
5.1. Objectivo geral: .....	4
5.2. Objectivos específicos: .....	4
6. Metodologia .....	4
7. Estrutura de Trabalho.....	5
<b>CAPÍTULO I: MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>6</b>
1.1. Breve história sobre a Motivação.....	6
1.2. Definição dos conceitos .....	7
1.2.1. Motivação .....	7
1.2.2. Satisfação .....	8
1.2.3. Motivação no trabalho .....	10
1.3. Critérios da motivação .....	10
1.3.1. Teorias Motivacionais de Conteúdo .....	10
1.3.2. Teorias Motivacionais de Processo.....	18
1.3.3. Teoria X e Y da Motivação.....	20
1.3.4. Ciclo motivacional .....	21
1.4. A Motivação no Serviço Público .....	22

<b>CAPÍTULO II-ESTUDO DE CASO NA CÂMARA MUNICIPAL DOS SÃO LOURENÇO DOS ÓRGÃOS .....</b>	<b>23</b>
2.1. Dados históricos sobre o Concelho .....	23
2.2. Localização geográfica.....	23
2.3. Dados sobre a Câmara Municipal de São Lourenço dos Órgãos .....	24
2.4. Quadro do perfil do pessoal da CMSLO .....	27
2.5. Análise e discussão de dados .....	28
<b>Conclusão.....</b>	<b>39</b>
<b>Bibliografias.....</b>	<b>41</b>
<b>Apêndices I - Questionário .....</b>	<b>42</b>
<b>Apêndices II – Resultado da Investigação .....</b>	<b>45</b>

# INTRODUÇÃO

## 1. Enquadramento

Actualmente com o processo da globalização, a motivação tornou um factor importante na contribuição para o desenvolvimento das organizações. No entanto a motivação é um factor chave para a melhoria da qualidade de vida e satisfação no trabalho melhorando assim o desempenho em que faz as organizações aumentar a sua produtividade.

O presente trabalho constitui um estudo de caso prático sobre a problemática de Motivação dos funcionários da Câmara Municipal de São Lourenço dos Órgãos.

A motivação para o trabalho é ainda um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações, no entanto os factores motivacionais contribuem para o desenvolvimento e a qualidade dos serviços desempenhado pelos funcionários do Município. Um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas, fazê-las com que sentem decididas, comprometidas e confiantes a alcançar os objectivos propostos. Segundo (Chiavenato, 2004; 241) «o conhecimento da motivação humana é indispensável para que o Administrador possa realmente contar com a colaboração das pessoas». Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico. (Chiavenato, 1982; p.414)

O enquadramento deste trabalho baseia-se essencialmente na teoria de Maslow sobre as necessidades humanas e na teoria Herberg sobre os factores higiénicos e Motivacionais. Segundo a teoria de Maslow as necessidades humanas estão organizadas em uma pirâmide e de influência do comportamento.

Para Herberg a motivação das pessoas depende de dois factores: factores higiénicos e factores motivacionais. Para além dessas teorias ainda existem contributo de outros a saber como: teorias das necessidades de Alderfer, teorias das necessidades de Mcclenlland, teoria de Equidade, teoria de reforço e as teorias de Explicativas.

Pretendo fazer um estudo sobre a motivação nessa organização para a eficácia da realização dos seus trabalhos.

## **2. Justificativa**

Para o bom funcionamento de uma organização a motivação constitui uma ferramenta de grande importância para o sucesso organizacional. O tema escolhido tem por interesse entender a complexidade da motivação nas organizações, sendo é algo necessário para a vida profissional, criando um ambiente saudável e ajuda no desenvolvimento da organização onde o funcionário trabalha e passa maiores tempo. Actualmente a motivação está ligada a um bom desempenho dentro dos diversos sectores do serviço público e torna-se num factor indispensável para todos os sectores da administração pública. Pretendo em interesse pessoal conhecer e estudar a problemática da motivação, também contribui para a divulgação e desenvolvimento da área que ainda é pouco conhecida para a instituição, ainda conhecer as formas e discutir como os factores de motivação são aplicadas nas organizações públicas.

A preferência por este estudo, é o intuito de compreender as razões que levam os funcionários desta instituição a comportarem-se muitas vezes de uma forma inactiva em relação ao cumprimento dos seus deveres enquanto outros são mais dinâmicos e preocupam-se sempre em dar mais de si quer seja chamado quer não. Uma outra razão pela referida escolha, está relacionada com o contributo que o estudo poderá dar na identificação de factores possivelmente desmotivacionais existentes e propor um conjunto de recomendações á luz das teorias abordadas de acordo com o tema.

## **3. Problemática da pesquisa**

Diante das circunstâncias actuais a motivação é importante para o desenvolvimento de qualquer organização. No entanto com a introdução de novas tecnologias, os funcionários sentem-se mais motivados visto que há vários serviços que se tornaram mais acessíveis. Esta pesquisa pretende inserir sobre a motivação dos funcionários, procurando saber se os factores motivacionais estão a ser de acordo com as expectativas dos funcionários em relação as suas funções desempenhadas na Câmara Municipal de São Lourenço dos Órgãos, pois é uma organização de serviço público criado a 7 anos atrás através da desanexação com a Câmara Municipal de Santa Cruz. Esta nova Câmara Municipal trouxe na sua criação uma longa história organizacional que poderá ser complexa e ser oportunidade para compreender o processo da motivação nas organizações. Para que as organizações desenvolvam, crescem e atingem seus objectivos propostos, com excelência,

os recursos humanos terão de desempenhar suas tarefas de forma eficaz e eficiente. Estamos a enfrentar o mundo de globalização de negócios que tem como consequência a necessidade de valorização permanente dos seus recursos humanos e de criar as condições ideais para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho, faz com que a complexidade de trabalho nas organizações, as variadas e múltiplas demandas, os novos ambientes em que actuam crescem.

Segundo Robbins (2007), os funcionários motivados estão em estado de tensão. A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. Que o homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais de trabalho. A motivação no trabalho possui uma relação negativa com as reclamações e protestos no que diz respeito á organização e ao desenvolvimento de relações de conflito entre os seus membros, de acordo com Chambel (1994).

Indivíduo com alta necessidade de poder gostam de estar “no comando” buscam influenciar as pessoas preferem situações competitivas e de status e tendem a preocupar – se mais com o prestígio e a influencia o que propriamente com o desejo eficaz. (Robbins; 2007). Esteves, 2001, 3.21) Enquanto a motivação geral diz respeito ao esforço direcção de qualquer objectivo, no âmbito deste estudo iremos restringir – nas aos objectivos organizacionais, reflectindo assim, o nosso interesse particular no comportamento no trabalho. A motivação no trabalho pode ser entendida como a vontade de exercer níveis elevados de esforços na direcção dos objectivos organizacionais, condicionadas para satisfazer alguma necessidade individual.

Um comportamento motivado é aquele que compreende um conjunto de processos que vai desde a iniciação ao final do comportamento passando pela direcção, manutenção e intensidade, com o intuito de satisfazer determinado objectivo. (Esteves, 2002; 3.18).

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenómeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada actividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e auto identidade. (Bercamini, 1997, p.54).

Frente a esta problemática, este estudo levanta a seguinte questão de partida:

- **Qual o sentimento (a percepção) dos colaboradores da Câmara Municipal de São Lourenço dos Órgãos em relação a sua motivação no seu local de trabalho?**

#### **4. Hipóteses:**

**H1:** Os funcionários da CMSLO, sentem motivado de acordo com os factores da motivação utilizada;

**H2:** O funcionário satisfeito no seu local de trabalho normalmente se sente motivado;

**H3:** A progressão e a promoção na carreira conforme previstas na lei influenciam muito a motivação dos funcionários.

#### **5. Objectivos:**

##### **5.1. Objectivo geral:**

- Analisar grau de motivação dos colaboradores nesta Câmara Municipal

##### **5.2. Objectivos específicos:**

- Identificar que factores influenciam o aumento ou diminuição da motivação dos funcionários da CMSLO,
- Conhecer o grau de satisfação dos funcionários da CMSLO, bem como os factores que contribuem para a sua satisfação,
- Analisar os factores que influenciam o aumento ou diminuição da motivação dos funcionários da CMSLO.

#### **6. Metodologia**

A metodologia de pesquisa é fundamental para qualquer estudo científico porque pressupõe a procura de resposta. A pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento de método científico. (Gil, 1999).

Há duas possibilidades de análise, a quantitativa e a qualitativa, em que cada uma dessas análises possui as suas categorias, sendo a primeira de carácter mais estatístico e segunda de carácter mais interpretativo.

O estudo realizado é de natureza quantitativa em que foi aplicado 46 questionários com perguntas fechadas e abertas de acordo com as teorias de motivação aplicando assim os modelos de Maslow e Herzberg que levam á satisfação no trabalho dos funcionários da CMSLO. O questionário foi aplicado no mês de Novembro de 2012 aos funcionários da CMSLO.

Os dados recolhidos foram tratados com base no programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versão 17, e no Excel, que possibilitou a visualização das variáveis que permite-nos analisarem sistematicamente os resultados obtidos da pesquisa.

Também para a realização deste estudo procedeu-se a consulta e análise de alguns bibliografias, que tem uma forte relação com o tema motivação, pesquisas na Internet, artigos e monografias, a fim de enriquecer o trabalho.

Segundo Gil (1999, 72), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Afirma, Gil (2002, 42) que é possível classificar as pesquisas em três grupos: explicativas, exploratórias e descritivas. Neste trabalho utilizou-se as pesquisas exploratória porque busca conhecer as características do estudo, serve o estudo sobre o tema a ser desenvolvido; descritivas servem para caracterizar uma população que existem a relação entre as variáveis, também para confirmar os factores.

Para a obtenção dos dados vai ser utilizada a técnica de questionário com perguntas praticamente fechadas. O questionário é um dos instrumentos de pesquisa mais amplamente utilizados na recolha de dados. O questionário será aplicado no próprio ambiente de trabalho. (Glielene e Matalon:2005, 1).

## **7. Estrutura de Trabalho**

O presente estudo esta estruturada, em capítulos para além da Introdução, as considerações finais, as referências bibliográfica e os anexos, assim como representa: O primeiro decorre sobre a fundamentação teórica sobre a Motivação, sua história, as diferentes teorias e a comparação entre elas. O segundo ocupa a caracterização, dados e organograma da Câmara Municipal de São Lourenço dos Órgãos, o terceiro encerre sobre estudo de caso onde é feita análise de dados.



## **CAPÍTULO I: MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

### **1.1. Breve história sobre a Motivação**

Inicialmente, é interessante entender a origem do termo, entretanto pode-se referir antemão, que o conceito da Motivação tem evoluído no tempo e no espaço, em paralelo com a dinâmica organizacional, e com a evolução dos recursos humanos. A palavra motivação deriva do latim “*motivus, movere*,” que significa mover. A sua origem fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão.

Segundo Steers e poder apud Casado (2002, p.249), antes da revolução industrial a motivação tinha forma de medo, punição física financeira ou social. A punição era uma forma de motivar os colaboradores em ambiente organizacional e o medo instalava-se neste ambiente de trabalho. Estas punições não eram realizadas somente de forma psicológica, apareciam também sob forma de restrições financeiras, e de ordem física.

A administração científica surgiu no início do século passado com as experiências do engenheiro Frederick W. Taylor (1856 – 1915), em que a preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa, aumentando a eficácia do operário por meio da análise da divisão do trabalho. O homem nem sempre é vista desta forma, os teóricos defensores da administração científica tinham uma visão do homem como “*homo economicus*”, enfatizando que o factor gerador de

motivação era a busca do lucro, recompensas salariais e materiais de seu trabalho. Essa visão colocava o homem na condição de máquina que precisava produzir, determinando os movimentos de todo processo produtivo sem se importar com qualquer outra necessidade, descaracterizando-o completamente de seus sentimentos (CHIAVENATO; 2003). Ele passa a defender o uso de formas de “*controle*” sobre os subordinados e, no ambiente que antes era a punição, surgiu uma nova crença de que o dinheiro seria o principal forma de incentivar o trabalhador a produzir.

Segundo a Escola das Relações Humanas os factores humanos nas organizações não são produto nem função de uma acção social racional lógica baseada exclusivamente em motivações e interesses de tipo económico.

Ao falar da motivação temos duas teorias de base para nos ajudar como a teoria de Maslow pode ser hierarquizada, ou distribuída em uma hierarquia de importância e de influência do comportamento humano. Estas teorias fornecem informação e instrumentos pertinentes que podem servir – nos para compreender melhor o estado de motivação dos funcionários na organização.

Segundo a teoria de Hersberg, a motivação das pessoas depende de dois factores muito relacionados: 1º factores higiénicos que referem – se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, 2º factores motivacionais referem – se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às actividades relacionadas com o cargo em si.

## **1.2. Definição dos conceitos**

Para melhor compreensão do tema em estudo é fundamental definir alguns conceitos deste estudo quais sejam: motivação, satisfação, motivação no trabalho.

### **1.2.1. Motivação**

Actualmente a motivação é um factor chave para o desenvolvimento das organizações, pois uma das definições da Motivação segundo Koontz, “é toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes e dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as acções que espera que venham a satisfazer aqueles impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a actuar da forma desejada”.

A motivação tem de ser vista como o processo de fornecer aos membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objectivos, através de um comportamento que se traduza no máximo de produtividade para a organização de que fazem parte. (Teixeira, 154). Segundo Spector (2002) “ a motivação é um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos”.

A organização tem que estar sempre preparada para enfrentar os factores que fazem com que os funcionários se sintam motivados. De acordo com Pinheiro (2006), “a motivação é definida como um estado de tensão psicológica que antecede e prepara o indivíduo para a acção. A motivação ocorre, geralmente, quando uma necessidade é despertada, seja por um impulso interno ou por uma estimulação externa”.

A organização tem que criar condições necessárias para o bom funcionamento no trabalho uma vez que pode conseguir alcançar os seus objectivos, de acordo com Mondy Sharplin e Premeaux, a motivação como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista á prossecução dos objectivos da organização.

### **1.2.2. Satisfação**

A satisfação no trabalho traduz uma resposta emocional e afectiva, gratificante, que resulta da situação de trabalho. (Ferreira, J. 1999).

Assim podemos definir a Satisfação como “estado emocional positivo ou de prazer resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho, sendo estas experiências congruentes com as necessidades físicas, psicológicas ou de desenvolvimento do sujeito”. (Locke, 1976).

A definição de Cardoso (2010), *apud* Locke (1976) enfatiza a existência de três componentes que são a base da satisfação: o valor, o grau da importância e a percepção. Segundo esse autor, a percepção é o componente mais importante, visto que a satisfação é baseada na percepção da situação actual em relação aos próprios valores.

Nesta mesma linha do pensamento, o autor considera que a satisfação no trabalho é uma atitude geral do indivíduo face ao seu trabalho, significando com isso que o grau de satisfação

corresponde a uma soma complexa de um conjunto de elementos relacionados com o trabalho. Também, identifica esses elementos a partir das dimensões da satisfação no trabalho:

- Satisfação com o trabalho – que integra o interesse intrínseco do trabalho, a variedade do trabalho, as oportunidades de aprendizagem, a dificuldade, a quantidade de trabalho, as possibilidades de êxito, etc;
- Satisfação com o salário – a componente quantitativa da remuneração e a forma como é distribuída pelos funcionários;
- Satisfação com as promoções – tem a ver com as oportunidades de formação e outros aspectos de base que dão suporte à promoção;
- Satisfação com o reconhecimento – contemplando elogios ou críticas ao trabalho efectuado;
- Satisfação com os benefícios – no que respeita às pensões, os seguros de doença, as férias, etc;
- Satisfação com a chefia – tem a ver com o estilo de liderança ou as capacidades técnicas ou administrativas e as qualidades ao nível do relacionamento interpessoal;
- Satisfação com os colegas de trabalho – tem a ver com as competências dos colegas, o apoio dispensado, a amizade, etc;
- Satisfação com as condições de trabalho – tem a ver com o horário, os períodos de descanso, o local de trabalho, os equipamentos, etc;
- Satisfação com a organização e a direcção – destacando-se as políticas de benefícios e salários.

Ainda de acordo com o mesmo autor *apud* Locke (1976) é necessário identificar as variáveis relevantes que determinam a satisfação no trabalho, como:

- Necessidades – o grau da necessidade de realização do trabalho e do dever cumprido apresentado pelo indivíduo é que determina o grau de satisfação no trabalho. A necessidade refere-se às condições nas quais se requer a manutenção da vida.
- Expectativas – as reacções afectivas de um indivíduo depende da discrepância entre o que seu ambiente oferece e o que ele espera do mesmo.
- Valores – consideram-se um valor o que uma pessoa deseja, espera ou busca.

### **1.2.3. Motivação no trabalho**

A motivação funciona como desejo, vontade de vencer e o indivíduo deseja poder, *status*, receia ostracismo social e ameaças á sua auto-estima, mas que infelizmente as organizações, especialmente a nível da Administração Pública têm muitas vezes negligência<sup>1</sup> ou simplesmente desvalorizados os elementos importantes que condiciona ente as quais se destaca: o reconhecimento salarial, os problemas que a falta de motivação poderá originar tanto a nível pessoal como familiar e organizacional, a realização profissional e social.

De acordo com Esteves (2001), a motivação no trabalho define se como é a vontade de exercer níveis elevados de esforços em direcção aos objectivos organizacionais ou laborais condicionadas pela capacidade de esforço para satisfazer alguma necessidade individual.

## **1.3. Critérios da motivação**

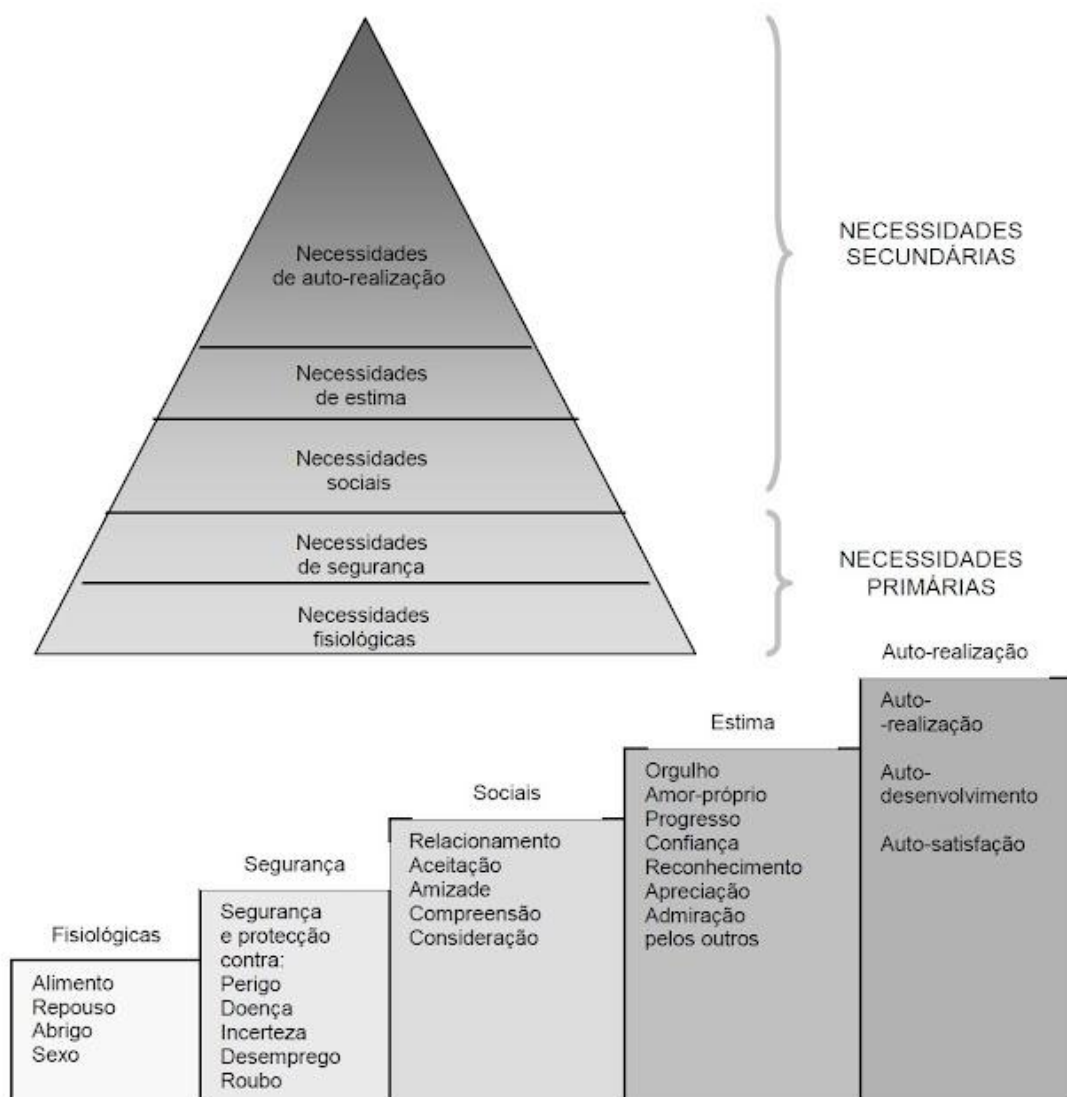
### **1.3.1. Teorias Motivacionais de Conteúdo**

É uma das teorias que concentram no objecto da motivação, pressupõe que as pessoas são motivadas por factores internos que são constituídos pelos vários tipos de necessidades que procuramos a todo a custo satisfazer, a que se destacam: Teorias Hierarquia das necessidades de Maslow, Teorias de dois factores de Herzberg, Teoria ERC de Elderfer, Teorias das necessidades adquiridas de Mclelland.

---

<sup>1</sup> [www.dico.com.br](http://www.dico.com.br) – s.f. falta de cuidado de aplicação de exactidão, descuido, incúria, displicência, desatenção;

A teoria de Maslow (1954) ou a teoria da hierarquia das necessidades é a teoria mais conhecida sobre a motivação; isto é, é representada por um pirâmide onde estão divididas em 5 níveis, de base para o topo, conforme a figura abaixo.



**Figura 1** - Hierarquia das Necessidade de Maslow

**Fonte:** Adoptado por Teixeira (2005: 146)

### Os níveis de necessidades apontadas por Maslow:

- **Necessidades fisiológicas** – são as necessidades de alimentação, bebida, habitação e protecção contra a dor ou sofrimento. São também denominadas necessidades e exigem satisfação cíclica a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo. (Chiavenato, 2002: 236).
- **Necessidades de segurança** – são as necessidades de estar livre de perigos (reais ou imaginários) e de protecção contra ameaças externas ou ambientais. Estão intimamente relacionados com a sobrevivência do indivíduo. (idem).
- **Necessidades sociais** – são as necessidades de amizade, participação filiação a grupos, amor e afecto. Estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas e com desejo de dar e receber afecto. (idem).
- **Necessidades de estima** – são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa vê e se autoavalia, como auto estima, auto – confiança. (Idem).
- **Necessidades de auto-realização** – são as necessidades mais elevadas do ser humano que o levam a se realizar maximizando a suas aptidões e capacidades potenciais. São as necessidades humanas que se concentram no topo da hierarquia e se traduzem na tentativa de cada pessoa realizar seu potencial e se desenvolver continuamente como ser humano ao longo da vida. (idem).

Os dois primeiros níveis de necessidades as fisiológicas e as de segurança – constituem as necessidades primárias (pois são as primeiras, as básicas na sua manifestação e no potencial de motivação) e os outros três níveis – sociais e auto-realização – constituem as necessidades secundárias (emergem como motivadores apenas em segundo lugar, isso é, depois de razoalmente satisfeitas as primárias).

Segundo Maslow (apud Teixeira:2005,147) uma pessoa nunca esta completamente satisfeita quanto as necessidades de um qualquer nível. O gestor que pretenda motivar os seus colaboradores deve ter em atenção o grau de satisfação das suas necessidades, nomeadamente quais são as que, dados as suas circunstâncias, se revelam prepotentes.

Ainda Maslow (apud Ferreira, J. M. Carvalho: 1999; 137) afirma que as necessidades humanas são de natureza biológica ou instintiva, possuem uma base genérica, influenciam

comportamentos muitas vezes de um inconsciente, e desse modo caracterizam os seres humanos em geral. Algumas das preposições de Maslow foram totalmente rejeitadas, outras receberam apoio, mesmo questionável, as necessidades básicas foi a mais confirmadas pela importância e a menos importância é as necessidades de auto-realização.

Decorreram várias implicações nesta teoria como: chamar atenção para os motivos de natureza social e de realização, como forças energéticas do desempenho do indivíduo no seu posto de trabalho;

Refere-se ao facto de revelar que a diversidade do grau hierárquico de uma necessidade existente nas pessoas varia consoante as situações, o que faz com que os desempenhos sejam diferentes de indivíduo para indivíduo. Existem proposições que foram rejeitadas, outras recebem apoio, mesmo questionável, uma vez as necessidades básicas foi as de maior importância e as de auto-realização foi a menor confirmada. Nesta teoria decorreu importantes implicações como:

- Chamar atenção para os motivos de natureza social e de realização, como forças energéticas do desempenho do indivíduo no seu posto de trabalho;
- Facto de revelar que a diversidade do grau hierárquico de uma necessidade existente nas pessoas varia consoante as situações o que faz com que os desempenhos sejam diferentes de indivíduo para indivíduo.

Já o autor Frederick Herzberg, psicólogo norte-americano e professor de gestão na universidade de Utah, realizou, na década de 50, uma pesquisa sobre os factores de motivação no trabalho. (Teixeira:2005,147). Segundo ele esta teoria visa compreender o que as pessoas procuram na situação de trabalho.

Herberg identificou duas classes distintas de factores considerados importantes para o comportamento das pessoas no trabalho; a que chamou factores higiénicos ou extrínsecos e factores motivacionais ou intrínsecos.

A teoria proposta por Herzberg (1966) visa compreender o que procuram as pessoas na situação de trabalho. O método constitui em pedir às pessoas que detalhassem as situações de grande satisfação e de insatisfação no trabalho. Analisando as respostas dadas, conclui que as mesmas diferem de um modo significativo consoante se trate de pessoas que se sentem bem na situação



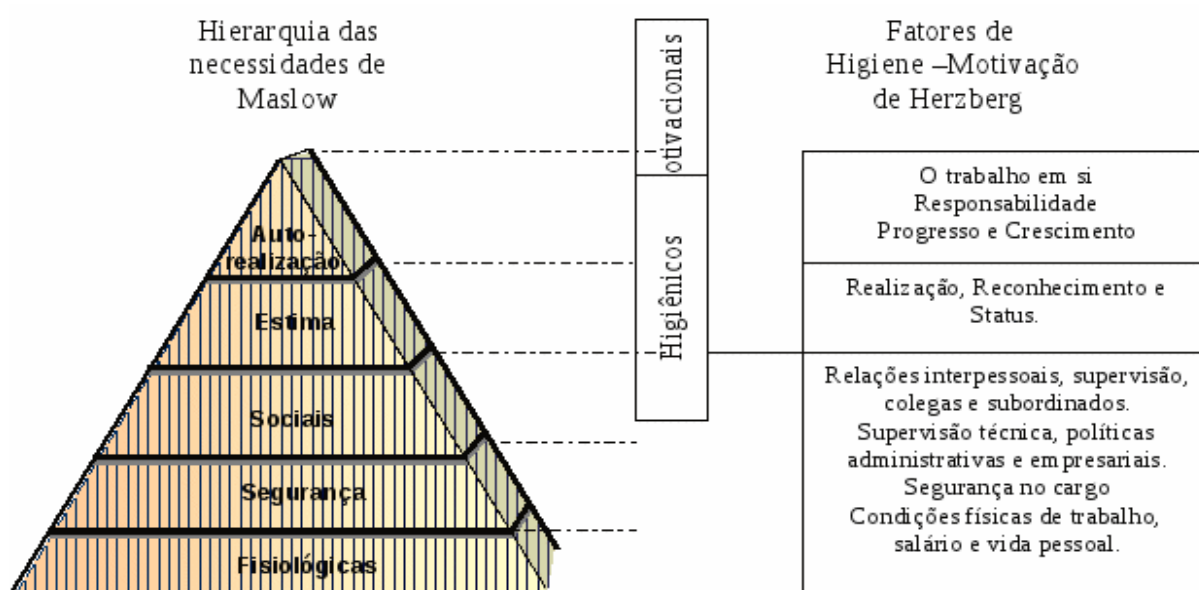
de trabalho. Factores como crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização aparecem consistentemente relacionados com satisfação no trabalho e vistos como intrínsecos aos inqueridos. Quando insatisfeitos, tendia a atribuir a causa a factores extrínsecos, como política da organização, estilo de chefia, relacionamento com o superior, condições de trabalho, salário, relações interpessoais. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade. Quando são óptimos elevam substancialmente a satisfação; quando são precários provocam ausência de satisfação. Os factores extrínsecos referem-se ao contexto do trabalho e como tal são periféricos e extrínsecos ao cargo em si. Relacionam-se com os níveis inferiores da hierarquia de Maslow e constituem os factores tradicionalmente usados nas organizações para motivar o desempenho dos colaboradores. Quando tais factores existem a um nível aceitável, apenas evitam a insatisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento não consegue elevar de uma forma substancial e duradoura a satisfação. Para aumentar a motivação no trabalho, Herzberg sugere que a tarefa seja enriquecida, ou seja ampliada em termos de responsabilidade, de objectivos e de desafio. (Ferreira, J.M.Carvalho:1999).

Os factores higiénicos englobam o salário, o status, a segurança, as condições de trabalho, os fringe benefits, as políticas e práticas de gestão da empresa, as relações interpessoais, tipos de chefia, regulamentos internos, ambiente de trabalho e relações com colegas. Os factores higiénicos evitam a insatisfação mas não promovem a satisfação.

Os factores higiénicos estão acima de tudo relacionados com o contexto do trabalho, ainda podem ser equiparadas as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow. Herzberg considera que os factores higiénicos são capazes de reduzir ou anular a insatisfação mais não conseguem conduzir a motivação das pessoas, ainda podem contribuir para elevadas níveis de satisfação e assim resultar em motivação as pessoas.

Os factores motivacionais incluem a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento da responsabilidades o próprio trabalho. Os factores motivacionais estão relacionados com o conteúdo de trabalho, as necessidades de estima e de auto-realização segundo Maslow. Os factores motivacionais têm uma influência muito mais profunda e estável sob o comportamento das pessoas.

Comparando esses dois modelos podemos concluir que a teoria de Herzberg coincide muito com a teoria de Maslow de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado. As abordagens de Maslow e Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e mais rica a respeito da motivação do comportamento humano. Não obstante também apresentam importantes diferenças. (Chiavenato, 2003:99). Herzberg dá uma ideia que os factores intrínsecos são os verdadeiramente motivadores e referem-se ao conteúdo intrínseco ao desempenho, tendo paralelo com as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow. Sabendo que se trata de duas teorias de motivação elas têm algumas diferenças.



**Figura 2** - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg

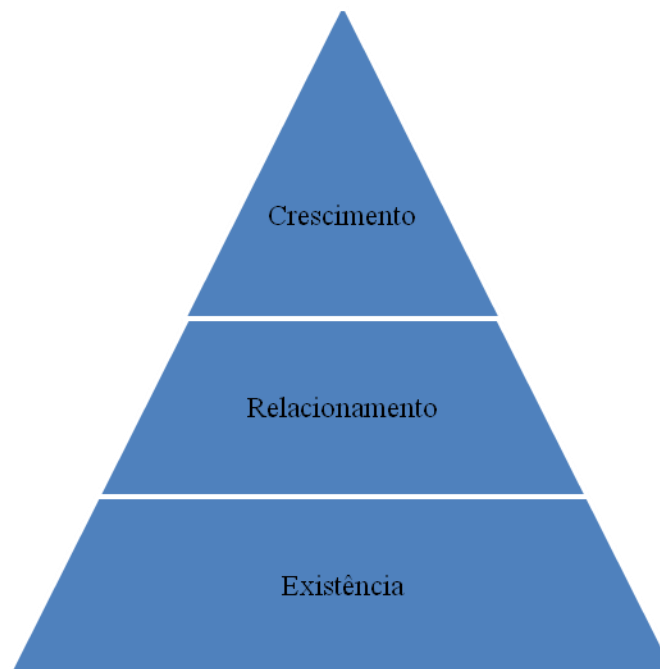
**Fonte:** Adaptado por Teixeira (2005:148)

Mais tarde surgiu a teoria de Alderfer segundo, Teixeira (2005:149) para explicar a motivação é, em muitos aspectos, semelhante à teoria de Maslow. Alderfer concorda com Maslow em que a motivação dos trabalhadores pode ser explicada em função da satisfação das suas necessidades hierarquicamente agrupadas em forma de pirâmide. Mas também ele discorda de Maslow por seguinte facto: considera que existem apenas três níveis hierárquicos no agrupamento das necessidades, contrariamente à Maslow que considera cinco;

Os três níveis de necessidades defendidas por Alderfer são da base para o topo, existência (que compreende os primeiro e segundo níveis de Maslow, ou seja, as necessidades fisiológicas e de segurança; relacionamento (corresponde às necessidades sociais de Maslow) e crescimento (abarcando as necessidades de estima e auto-realização de Maslow). Idem

Alderfer afirma ainda que embora de modo geral a emergência de uma necessidade com possibilidade de motivação só se verifique depois de satisfeitas as necessidades de nível inferior, há casos em que os trabalhadores podem activar as suas necessidades de nível mais elevado sem terem satisfeito completamente as necessidades do nível inferior. Idem

Defendem ainda que quando as necessidades de um nível elevado são frustradas, as necessidades do nível inferior retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas. Idem



**Figura 3-** Níveis das necessidades de Alderfer

**Fonte:** Adaptado por Teixeira (2005:150)

Surgiu uma outra teoria sobre as necessidades humanas para explicar a motivação que foi desenvolvida nos anos 60, por David Maclelland (1961). Em destaque as necessidades adquiridas, isto é, as necessidades que as pessoas desenvolvem através da sua experiência ao

longo da sua vida, ou seja, as necessidades adquiridas socialmente à medida que interagem com o seu ambiente. (Teixeira, 2005:150).

Mcclelland defende que de entre as necessidades que as pessoas desenvolvem ao longo das suas vidas, há três que assumem particular importância:

**Necessidades de realização**, que traduz o desejo de atingir objectivos que signifiquem um desafio de fazer algo melhor ou com mais eficiência do que já foi feito antes, ou ainda desejo de querer ser excelente e de ser bem sucedido em situações de competição;

Algumas pessoas parecem ter inclinação natural para o sucesso. Elas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Desejam fazer alguma coisa melhor ou mais eficientemente do que já foi feito no passado. Essa compulsão é que compõe a necessidade de realização. (Robbins, 2004: 50).

**Necessidades de poder**, o desejo de controlar, influenciar ou ser responsável pelo desempenho de outros, ou seja forte desejo de influenciar e controlar o comportamento de outros;

A necessidade de poder é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as pessoas. Indivíduos com alta necessidade de poder propriamente com o desempenho eficaz. (Robbins, 2004: 51).

**Necessidades de afiliação**, isto é, o desejo de manter relações pessoais estreitas e amigáveis.

Pessoas com alta necessidade de associação buscam amizades, preferem situações de cooperação às de competição e desejam relacionamentos que envolvam elevado grau de compreensão mútua. (Robbins, 2004:51).

Segundo Mcclelland (Teixeira, 2005: 150) as pessoas com elevadas necessidades de poder são fortemente motivadas para tentar influenciar outras pessoas e responsabilizar-se pelo comportamento dos subordinados. A relação existente entre a teoria e Maslow com a teoria de Mcclelland é que nós não nascemos com as necessidades, são aprendidas e adquiridas ao longo do tempo.

### **1.3.2. Teorias Motivacionais de Processo**

As teorias do processo explicam e descreve como é que o comportamento humano é orientado, ganha energia, como inicia, mantem e como termina e fazem uso da racionalidade humana, entre elas se destacam: Teoria de Reforço, Teoria de Expectativa de Vroom e Teoria de Equidade.

A teoria d reforço que foi criada pelo psicólogo Harvard Burrhus Frederic Skinner, defende que baseia-se na ideia de que o comportamento humano pode ser explicado em termos da previsão, positiva ou negativa, das consequências desse mesmo comportamento. De acordo com a teoria de reforço o comportamento que é recompensado tende a ser repetido, enquanto, o comportamento que é punido tende a ser eliminado. (Teixeira, 2005: 151).

A teoria de reforço é uma abordagem comportamentalista, que tem como argumento o condicionamento do comportamento pelo reforço. O reforço é, indubitavelmente, uma influência importante no comportamento no trabalho. O que as pessoas fazem no trabalho e a quantidade de esforço que despendem em cada tarefa são afectadas pelas consequências de comportamento de assumem. (Robbins, 2004:53).

Segundo Skinner, nesta teoria, o comportamento das pessoas pode ser controlado e informado, recompensado (reforçando) os comportamentos desejados e ignorando as acções não desejados (que não merecem ser recompensadas). O castigo do comportamento não desejado deve ser evitado uma vez que isso contribui para o desenvolvimento dos sentimentos de constrangimento e acções de revolta. Defende ainda que os indivíduos podem ser controlados, e os seus comportamentos, enformado, e ao mesmo tempo sentirem-se livres. (Teixeira, 2005: 151).

Skinner defende a técnica de modificação do comportamento organizacional que consiste na aplicação da teoria do reforço aos esforços para as mudanças nas organizações e esta baseada em dois conceitos: o primeiro, as pessoas actua da forma que pessoalmente acham mais gratificante ou recompensadora; o segundo, o comportamento pode ser enformado e determinado pelo controlo das recompensas a ele associadas.

A teoria da equidade (1965) é uma das teorias sobre a motivação que destaca a percepção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou justiça relativa numa situação laboral, comparando o seu desempenho e os correspondentes benefícios com o desempenho dos outros em situações análogas. De acordo com esta teoria, os indivíduos são motivados para reduzir toda e qualquer

desigualdade de tratamento percebida por eles. Para isso lutam por igualar as relações entre outputs e inputs de cada um, umas vezes actuando nos inputs, outras vezes, nos passar um esforço menor ou gastar mais tempo para fazer o mesmo trabalho. (Teixeira, 2005:151).

Segundo Robbins (2005), os funcionários não trabalham no vácuo. Eles fazem comparações. De acordo com a teoria de equidade, os trabalhadores avaliam o esforço que dedicaram a uma actividade (entrada) e o que obtiveram com isso (resultado); então, comparam sua proporção entre entrada e resultado com a proporção de outros funcionários que consideram relevantes. A teoria da equidade reconhece que as pessoas não estão preocupadas apenas com a quantidade de total de recompensa que recebem por seus esforços, mas também com a relação existente entre essa quantidade e aquela que é recebida pelos outros.

A percepção de iniquidade pode verificar enormes situações nas quais destaca: definição de funções, promoções, transferências. Os gestores não podem esquecer-se de que muitas vezes uma pequena iniquidade a vista do gestor pode ser muito importante no espírito dos que por ela são directamente afectados. A percepção de que as relações são desiguais gera tensão, que por sua vez oferece a base para a motivação, para que as pessoas lutem por aquilo que considera justo.

A teoria das expectativas (1964) foi proposta inicialmente pelo psicólogo Victor Vroom. Pela diferença das teorias mais conhecidas nomeadamente as teoria das necessidades de Maslow e Herzberg, que não têm em conta as diferenças individuais, de afirma que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objectivos e das escolhas de cada pessoa e das expectativas de atingir esses mesmos objectivos. (Teixeira, 2005:152).

Vroom defende que a motivação é o produto do valor previsto atribuindo a um objectivo pela probabilidade de alcançar esse mesmo objetivo ou seja  $M=VE$

Força da Motivação = Valência x expectativa

Onde valência é a intensidade da preferência individual de um resultado, sendo a expectativa a probabilidade de uma determinada acção conduzir a um resultado desejado. Assim, se para uma pessoa é indiferente atingir um determinado objectivo, a valência é zero, a valência será negativa se a pessoa prefere não atingir o objectivo. A motivação será nula se a expectativa fórmula ou negativa, isto é, se a pessoa admitir que a probabilidade de conseguir determinado resultado que lhe interesse é nula ou negativa mesmo que o objectivo será atingido. (Teixeira, 2005:152;153).

A teoria da expectativa pareça bastante complexa, não é difícil visualizá-la. A disposição de uma pessoa para produzir alguma coisa em um dado momento depende de seus objectivos e da percepção que tem da valorização relativa de seus esforços na busca da realização das metas.

A teoria da expectativa sustenta essencialmente que a força da tendência para agir da determinada maneira depende da força da expectativa de que a acção trará em resultado esperado e atracção que esse resultado exercerá sobre o indivíduo. (Robbins 2004).

Conceitos que funcionam como pilares de teoria de expectativa:

- **Resultados** – são aspectos tangíveis ou intangíveis que a organização proporciona ao seu colaborador como contrapartida do seu trabalho;
- **Valência** – traduz o grau de atractividade que o resultado representa para o indivíduo ou seja intensidade da preferência da pessoa pelo resultado esperado;
- **Instrumentalidade** – traduz o grau percebido de relação entre desempenho e o resultado alcançado;
- **Expectativa** – é quando a pessoa antevê como provável ocorrência em função do seu comportamento;
- **Força** – constitui a quantidade de esforço ou de tenção existente no interior da pessoa capaz de motivar. Quando maior a força maior motivação.

A teoria de expectativa fornece uma base racional para entender o fenómeno motivacional através da composição dos deferentes componentes do processo motivacional.

### **1.3.3. Teoria X e Y da Motivação**

Esta teoria foi criada por Douglas McGregor (1960), para explicar a motivação dos funcionários nas organizações. Ele considera que a teoria X é negativa e a teoria Y é positiva. Várias teorias foram criadas depois desta sobre a motivação com explicação mais validas, mais sempre tem que recorrer a teoria X e Y.

De acordo com a teoria X os trabalhadores são preguiçosos, estão sempre a fugir do trabalho, sempre tem que ser coagidas, controladas, ameaçadas as vezes punidos. Não gostam da

responsabilidade, procuram sempre a segurança, preocupam sempre com si não com objectivo da organização. Esta teoria corresponde a gestão tradicional ou seja mecanicista.

Esta teoria reflete um estilo de gestão baseado modernas concepções sobre o comportamento humano, em contrapartida com a teoria y os trabalhadores têm sempre prazer em cumprir a sua tarefa, considera o lugar de trabalho como lugar de descanso e de divertimento. Orientam e controlam a si mesmo, são responsáveis, aceita a aprender a responsabilizar, motivadas com capacidade de tomar decisões inovadoras, mesmo sendo não ocupam a posição de chefia.

Comparando com a teoria de Maslow a teoria X assume que as necessidades de nível baixo dominam os indivíduos, enquanto a teoria Y que são necessidades de nível alto que as dominam.

#### **1.3.4. Ciclo motivacional**

O primeiro passo para se conhecer a motivação humana é o conhecimento do que ocorre no comportamento das pessoas. O ciclo motivacional começa com um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidades que se manifesta, o que gera uma tensão tradutora de um estado de desequilíbrio do organismo.

O modelo do comportamento seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado pode variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo (varia conforme a pessoa e na mesma pessoa, conforme o tempo), das necessidades e dos desejos (que também variam), da cognição etc., de cada pessoa. (Chiavenato, 2003; 90).

O ciclo motivacional começa com um estímulo para satisfação de uma determinada necessidade que se manifesta, o que gera uma tensão tradutora de um estado de desequilíbrio do organismo.





**Figura 4-** Ciclo motivacional

**Fonte:** Adaptado por Teixeira (1998;144)

## 1.4. A Motivação no Serviço Público

No entanto uma dos problemas que afecta organizações públicas é a apatia. Em grande parte a eficiência de uma organização explica – se pelo nível de motivação. Torna-se muito complicado flexibilizar as compensações extrínsecas (dinheiro, promoção, etc.) na administração pública.

As formas de motivações são predominantemente intrínsecas abrangem:

- Motivos racionais, como participação na formulação das políticas;
- Motivos com base no desejo em servir o interesse público;
- Motivos de carácter afectivo, incluindo a importância dos programas sociais, patriotismo.

A adopção do managerialismo como suporte da reforma da Administração tem – se traduzido na desmotivação generalizada do funcionalismo público. O funcionário foi destronado da sua importância social assistindo-se a uma diminuição da sua moral e diminuição da sua responsabilidade. (Badiguel e Rouban, 1991).

## **CAPÍTULO II-ESTUDO DE CASO NA CÂMARA MUNICIPAL DOS SÃO LOURENÇO DOS ÓRGÃOS**

### **2.1. Dados históricos sobre o Concelho**

O Concelho de São Lourenço dos Órgãos, foi criado em 9 de Maio de 2005, pela Decreto- lei nº64/IV/2005,ao abrigo da alínea b) do artigo 174ª da Constituição da República. No dia 10 de Agosto comemora-se o dia do Município conjuntamente com a festa do Padroeiro da Freguesia de São Lourenço dos Órgãos. O Concelho de São Lourenço dos Órgãos é um dos quintos mais recente Concelho de Cabo Verde criado pela desanexação do antigo Concelho de Santa Cruz, existindo este desde 1971 (Decreto nº108/71,de 29 de Março). O Concelho tinha uma população a data do último senso (2010) de 7.388 habitantes e densidade de 187,2 hab/km<sup>2</sup>.

### **2.2. Localização geográfica**

O concelho de São Lourenço do Órgãos situa-se no centro da ilha de Santiago, confrontado a Norte com o Município de São Salvador do Mundo, a Sul pelo Município de São Domingos, a Oeste pelo Município de Ribeira Grande de Santiago e Leste pelo Município de Santa Cruz.



**Figura nº 5-** Localização geoestratégica do Município de São Lourenço dos Órgãos (no centro da ilha)  
**Fonte:** PAM-SLO (2010)

### **2.3. Dados sobre a Câmara Municipal de São Lourenço dos Órgãos**

A Câmara Município de São Lourenço dos Órgãos foi criada em 2005, pelo Decreto-lei por desanexação do Município de Santa Cruz, São Lourenço foi administrado nos primeiros 3 anos por uma Comissão Instaladora, nomeado pelo Governo. Era constituída por cinco elementos, sendo um Presidente e 4 Órgãos.

Como foi dexionerado do Município de Santa Cruz, foi herdado alguns bens, nomeadamente pessoal e equipamento. Na maioria do pessoal foi herdado que são: guardas, vendedeiras de Água, Monitora de Jardim Infantil, pessoal auxiliar.

No início da Instalação foi recrutada o pessoal administrativo e depois a criação dos serviços essenciais como: serviços administrativos e financeiros, a Tesoureira Municipal, depois abastecimento de Água e Saneamento, Gabinete Técnico/Urbanismo Municipal. Com a eleição de Maio de 2008, São Lourenço dos Órgãos, passa a funcionar como qualquer outra autarquia do país, em termos de igualdade.

A Câmara Municipal de São Lourenço dos Órgãos, enquanto órgão executivo colegial, de acordo com a eleição de 01 de Julho de 2012, esta composta por 05 vereadores, sendo um Presidente da Câmara, quem assegurou-a desde á sua criação.

A Assembleia Municipal, órgão pelo qual fiscaliza todo o serviço Municipal e está composta por 13 deputados sendo, 8 do PAICV e 5 do MPD de acordo com a eleição autárquica de 01 de Julho de 2012.

A maioria dos funcionários recrutados na Câmara Municipal, é feito em regime de estágio Profissional. O concelho, sendo com pouco recursos financeiros e baixa capacidade tributária mais apresenta algo que se entende que esta em via de desenvolvimento.



**Figura nº 6-** Organograma da Câmara Municipal de São Lourenço dos Órgãos

**Fonte:** Câmara Municipal (2012)

## 2.4. Quadro do perfil do pessoal da CMSLO

Segue em baixo o quadro do pessoal da CMSLO, que dispõe de 227 colaboradores, sendo 105 do sexo masculino e 122 do feminino.

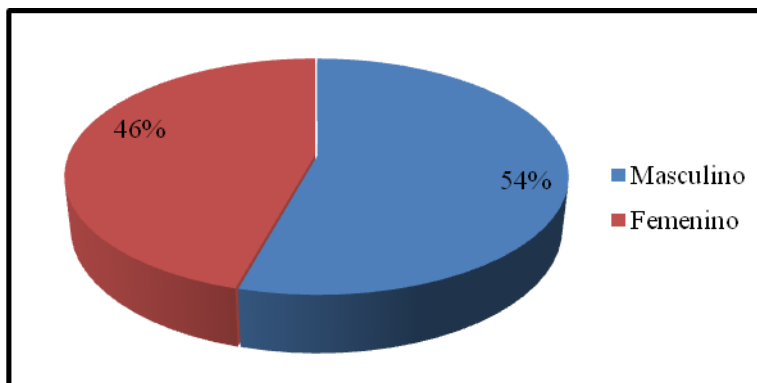
**Quadro 1-** Quadro do pessoal da CMSLO

<b>Categoria</b>	<b>Nº de pessoas</b>
Presidentes (Câmara e Assembleia)	2
Vereadores	4
Assessores	2
Secretários	3
Diretores	4
Condutores	9
Monitoras	31
Cozinheiras	12
Assistente Administrativos	4
Guarda	11
Motorista	8
Pensionistas	10
Ajudante Serviços gerais	62
Vendedeira de Água	8
Mecânico	2
Agente. Sanitário	4
Aux. Adm	2
Coveiro	2
Op. Não qualificado	2
Leitora	1
Tec. Profissional	7
Chefes Secções	8
Telefonista	2
Técnico Superior	1
Fiscal obras	2
Advogado	1
Monitor especial	1

**Fonte:** Câmara Municipal (2012)

## 2.5. Análise e discussão de dados

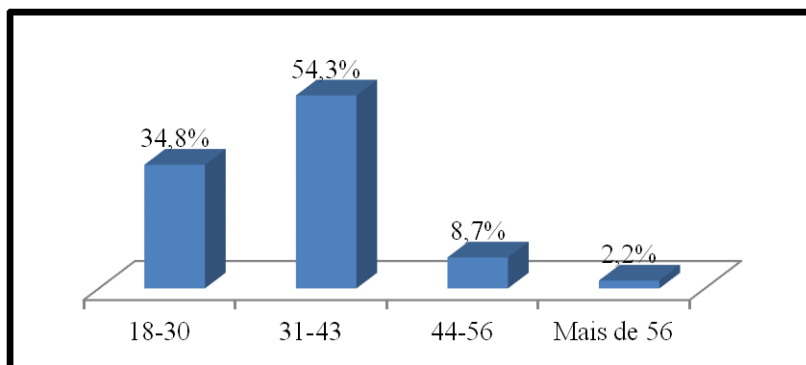
Para a realização deste estudo, cujo objecto foi os funcionários da CMSLO, utilizou-se o instrumento de colecta de dados para além de dados bibliográficos um questionário cuja amostra foi de 46 funcionários escolhidos aleatoriamente.



**Gráfico 1 – Sexo**

**Fonte:** Elaborada pela Autora

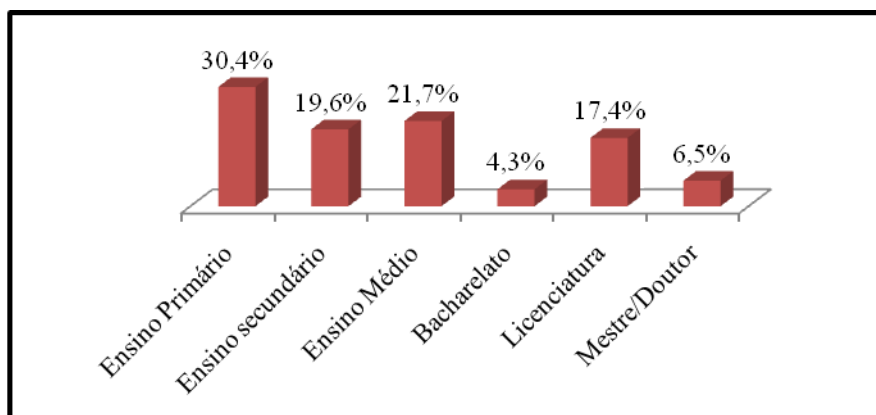
De acordo com o Gráfico 1, do total dos inquiridos, 54% correspondem ao sexo masculino e 46% ao sexo feminino.



**Gráfico 2-Idade**

**Fonte:** elaborada pela Autora

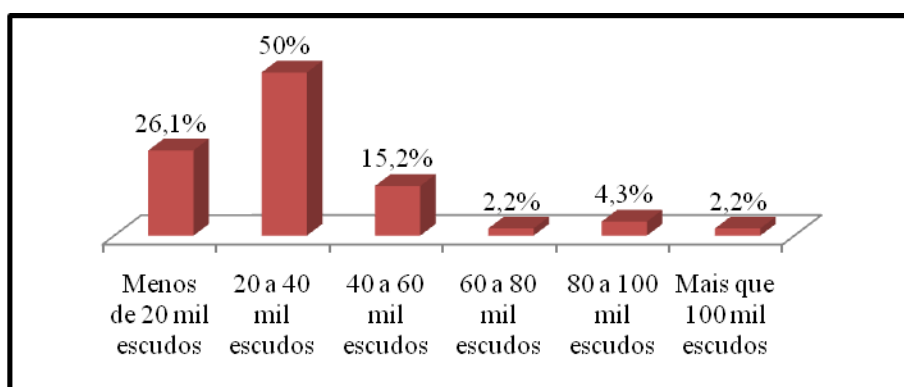
Relativamente aos dados da investigação, os dados do Gráfico 2, revela que grande maioria dos funcionários inquiridos 54,3% tem idade compreendida entre 31-34 anos. A pesquisa ainda declara que 34,8% se encontra na faixa etária de 18-30 anos, 8,7% de 44-56 e 2,2% acima de 46 anos de idade, isso permite apurar que CMSLO possui colaboradores jovens.



**Gráfico 3** – Nível de Escolaridade

**Fonte:** elaborada pela Autora

Os dados do Gráfico 3 faz referência ao nível de escolaridade dos funcionários inquiridos no município de São Lourenço dos Órgãos. Verifica-se que a maioria dos funcionários inquiridos 30,4% possui nível primário, 21,7% são possuidores do curso médio, 19,6%, 4,3%, 17,4% e 6,5% são funcionários possuidores de nível secundário, bacharelato, licenciatura e mestre/doutor, respectivamente. É de realçar que de acordo com os dados apurados, o município tem funcionários com um nível de ensino baixo uma vez o nível primário teve a maior percentagem em relação aos outros níveis. Portanto as organizações têm que apostar fortemente na formação e qualificação dos seus colaboradores.



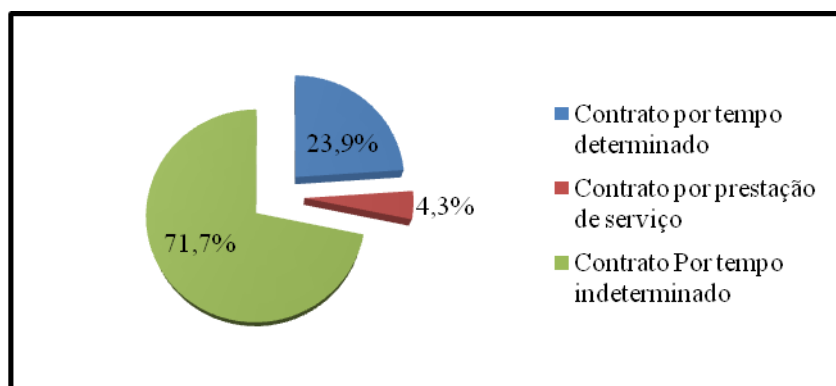
**Gráfico 4-** Quadro Salarial

**Fonte:** elaborada pela Autora

O salário é um factor que contribui positivamente na motivação dos funcionários, pois deverá ser atribuída de acordo com as funções desempenhada pelos funcionários, para que os funcionários possam sentir cada vez mais motivado na execução das suas funções. Os dados do Gráfico 4 ilustra o quadro salarial dos inquiridos, em que pode-se verificar que a maioria dos funcionários



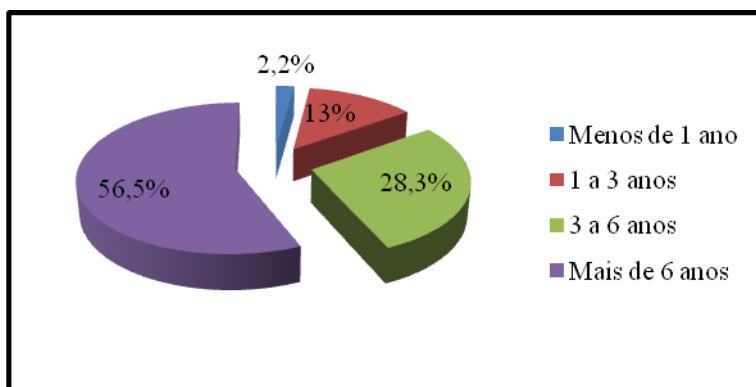
(50%) possui um vencimento enquadrado entre 20 a 40 mil escudos, posteriormente o estudo revela que na segunda posição com 26,1% o intervalo que vai até 20 mil escudos. É de realçar que para intervalo de 40 a 60 e 80 a 100 mil escudos foram apurados 15,2% e 4,3% respectivamente. Finalmente nota-se que houve um empate de 2,2% para os respectivos intervalo de 80 a 60 e mais de 100 mil escudos. Na perspectiva de Maslow o salário está inserido nas necessidades fisiológicas, ou seja a primeira necessidade que o homem utiliza no dia-a-dia. De acordo com os factores higiénicos de Herzberg, o salário é um factor que evita a insatisfação no trabalho.



**Gráfico 5-** Vínculo com a Instituição

**Fonte:** elaborada pela Autora

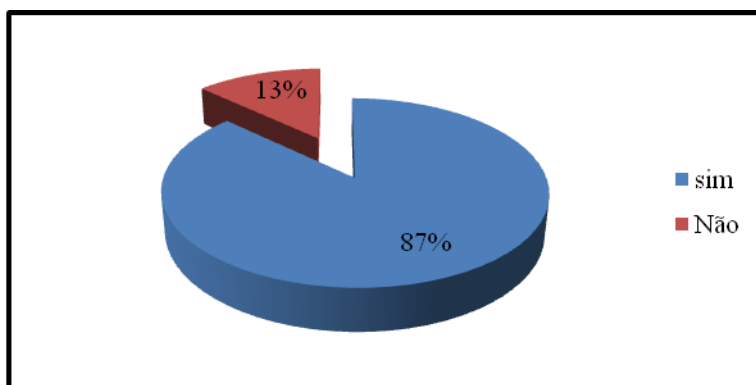
Há vários tipos de vínculos utilizados nas organizações, de acordo com a Instituição inquirida. Os dados do Gráfico 5 revela que o maior percentual possui o contrato por tempo indeterminado ou seja, o pessoal do quadro, representando 71,7%, 23,9% possui contrato por tempo determinado por último, 4,3% possui contrato de prestação de serviços. Constata-se que a maioria dos funcionários pertence ao quadro do município, isto porque, muitos iniciaram desde a sua criação em Agosto de 2005. Tende-se afirmar que pode dizer que um funcionário com contrato indeterminado, sente mais seguro dentro da organização. De acordo com as necessidades de estima de Maslow, os colaboradores tem que ter uma autoconfiança na organização.



**Gráfico 6** – Tempo de Serviço

**Fonte:** elaborada pela Autora

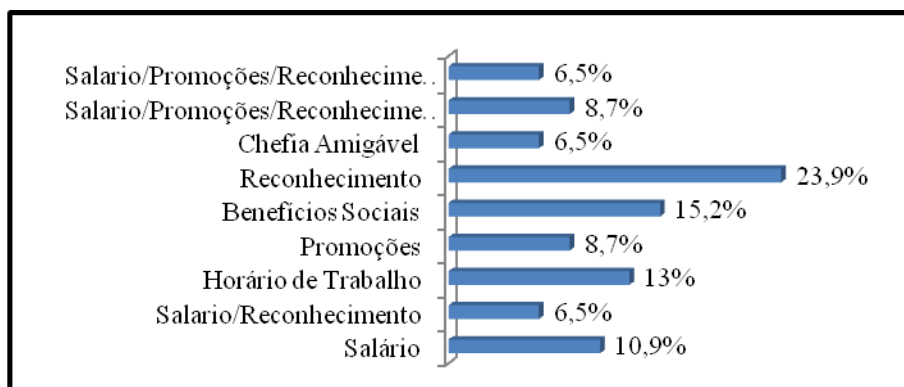
Os dados do Gráfico 6 ilustram o tempo de serviço dos inquiridos do município de São Lourenço dos Órgãos. Constata-se que 56,5% dos inquiridos são funcionários que possuem mais de 6 anos de serviço. De seguida segue os que tem 3 a 6 anos de serviço com 28,3%, 13% e 2,2% respectivamente. É bom para uma organização porque quanto mais os funcionários possuem maior ano de serviço, possui maior experiência que contribuirá para o melhor desenvolvimento das funções desempenhada.



**Gráfico 7-** Motivação no desempenho das funções

**Fonte:** elaborada pela Autora

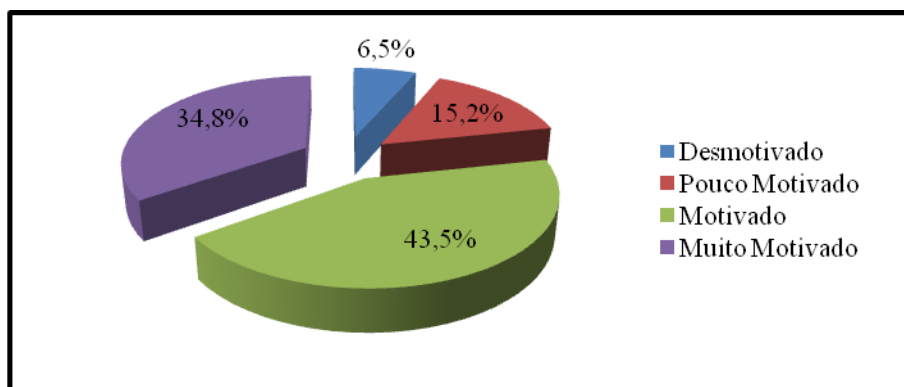
“A motivação é um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos” (Spector, 2002). Pois o estudo demonstra que os funcionários sentem-se motivados no desempenho das suas funções. Os dados do gráfico 7 revela que 87% dos inquiridos sentem-se motivados no desempenho das suas funções e apenas 13% sentem-se desmotivados, isto é muito importante para a instituição uma vez que fomenta o melhor desempenho para a organização.



**Gráfico 8-** Factores que consideram mais importante para a motivação

**Fonte:** elaborada pela Autora

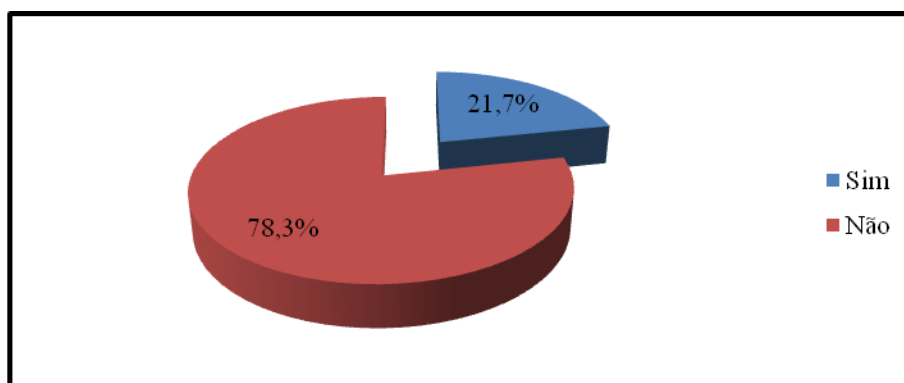
Hoje em dia existe muitos factores condicionantes pela motivação dos funcionários nas organizações para o melhor desempenho das suas funções. Os dados do Gráfico 8, pode-se constatar que o reconhecimento é um dos factores mais importantes da motivação na perspectiva dos inquiridos da CMSLO, com uma taxa 23,9%, o que significa que é o factor de extrema importância para os inquiridos porque quando são reconhecidos pelas funções que desempenham, sentem-se cada vez mais motivados. 15,2%, dos inquiridos identifica benefícios sociais com elemento motivação em seguida o horário de trabalho com 13%. Maslow afirma que necessidades de estima são necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa vê e se autoavalia, como auto estima e auto-confia. Já perspectiva de Herzberg, os factores motivacionais incluem a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento da responsabilidades o próprio trabalho. Pois normalmente pensa-se que o salário é que é mais determinante para a motivação, aqui os funcionários identifica o reconhecimento.



**Gráfico 9** – Grau de Motivação no trabalho

**Fonte:** elaborada pela Autora

Os dados do Gráfico 9, pode-se verificar que a o maior percentual dos funcionários inquiridos sentem motivados, sendo o resultado apurado foi de 43,5%. 34,8%, 15,2% e 6,5% correspondente a muito motivado, pouco motivado e desmotivado respectivamente. O resultado apurado espelha que os funcionários estão motivados para desempenhar as suas tarefas no município, pois isto, é muito bom para a organização porque contribui para maior produtividade e o sucesso organizacional.

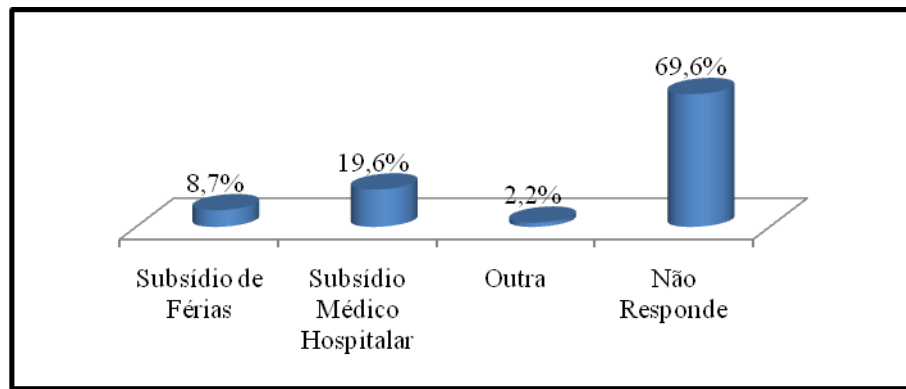


**Gráfico 10-** Subsídio de Trabalho

**Fonte:** elaborada pela Autora

Através do Gráfico 10 pode-se constatar que a maioria dos funcionários não recebe subsídios de trabalho tendo em conta que o resultado do inquérito apurado foi de 78,3%. Os dados revelam que o resultado obtido na investigação realça que do total dos inquiridos apenas 21,7% recebem subsídios. O subsídio constitui mais um dos componentes que surgem associados á remuneração

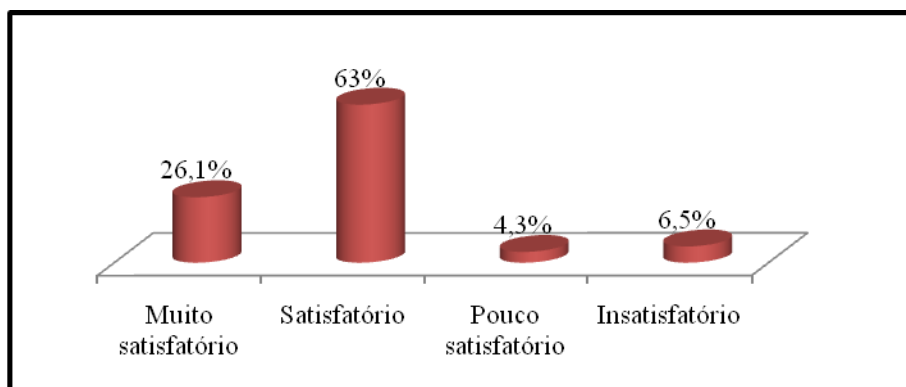
que podem ser dinheiro ou outro, com objectivo de satisfazer as necessidades sociais dos colaboradores segundo as necessidades de Maslow.



**Gráfico 11-** Tipo de subsídio recebida pela instituição

**Fonte:** elaborada pela Autora

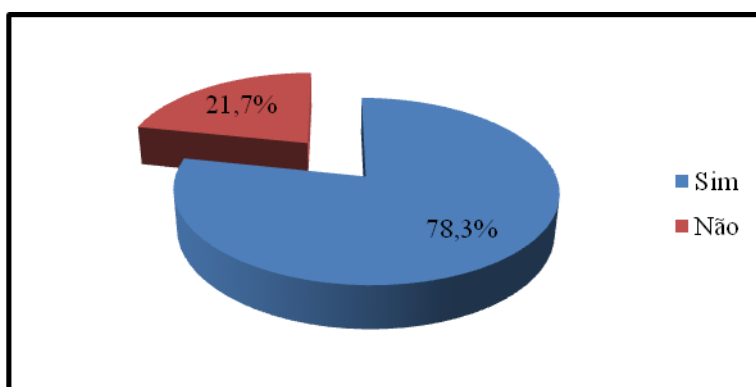
Existem vários tipos de subsídio que podem motivar os funcionários, no entanto a maioria dos inquiridos não recebem subsídio. Pois não recebem nenhum tipo de subsídio de acordo com o resultado apurado no Gráfico 10. O que ficou evidente nesta pesquisa é que segundo os inqueridos, o subsídio médico hospitalar é o mais recebido pelos funcionários com uma taxa de 19,6%. Portanto os subsídios de férias e outra correspondem a 8,7% e 2,2% respectivamente. Somente um inquerido afirma receber subsídio de falha, isto porque trabalha na área financeira (tesouraria).



**Gráfico 12** – Resultado atribuída ao desempenho das suas tarefas

**Fonte:** elaborada pela Autora

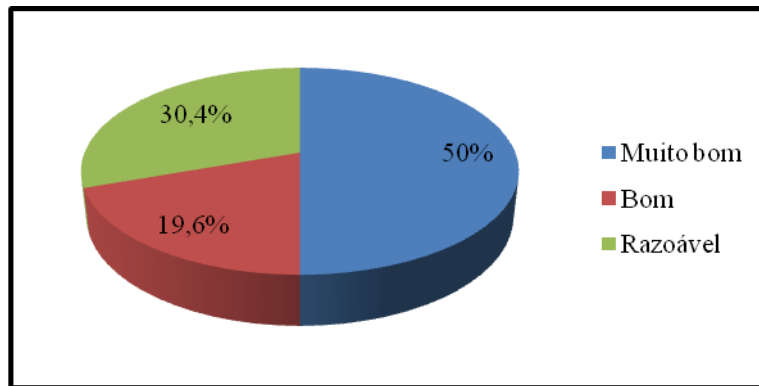
Quanto ao resultado atribuído ao desempenho das suas tarefas os dados do Gráfico 12 revelam que 26,1% os funcionários atribuem o desempenho muito satisfatório, 63% satisfatório, 4,3% para pouco satisfatório e 6,5% para insatisfatório. De acordo com o resultado pode-se constatar que os funcionários estão com a atribuição do desempenho das suas tarefas, pois isto faz com que os funcionários sentem-se cada vez mais motivados para desenvolver as suas funções.



**Gráfico 13** – Valorização no trabalho

**Fonte:** elaborada pela Autora

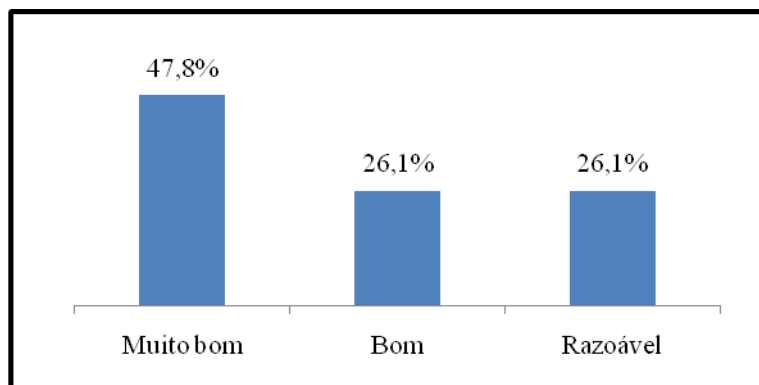
Os dados do Gráfico 13 referem-se a valorização dos funcionários no trabalho. A maioria (78,3%) considera valorizado contrariamente a 21,7% não valorizado. Quando os funcionários são valorizados pela função desempenhada fica cada vez mais motivado, isto é muito bom para a organização uma vez que contribui para maior produtividade e desenvolvimento organizacional. Dos inqueridos que responderam que são valorizados, são pelo superior hierárquico, pelos chefes, pelos colegas e pelos utentes.



**Gráfico 14-** Relação com o chefe

**Fonte:** elaborada pela Autora

Ao analisar os dados do Gráfico 14, verifica-se que a relação entre as chefias e os funcionários é considerado extremamente positiva, com (50%) para categoria de muito bom, assumindo-se assim como uma organização com bom relacionamento profissional. Porém ainda o estudo apurou 19,6% para categoria de bom e 30,4% para categoria de razoável. Hoje em dia o relacionamento entre chefias e funcionários é extremamente importante para sucesso organizacional porque quanto mais existe uma boa relação entre eles haverá maior troca de ideia, diálogo, ajuda na tomada de decisão. De acordo com a teoria de Herzberg, a relação com a chefia constitui um dos factores higiénicos da motivação em que quando a relação é boa evita a insatisfação e quando é péssimo provoca a insatisfação.

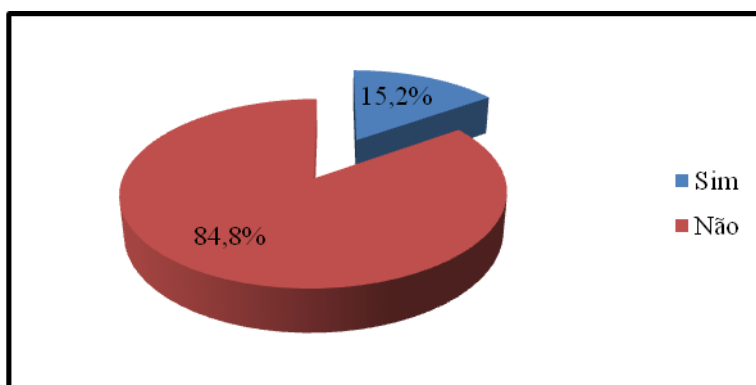


**Gráfico 15-** Relacionamento com as colegas

**Fonte:** Elaborada pela Autora

Um dos maiores problemas que se encontra dentro de uma organização é o relacionamento entre os colaboradores. Denota-se que segundo o Gráfico 15 existe uma boa parte dos funcionários

com um bom relacionamento com os seus colegas. É de salientar que quando os funcionários de uma organização não se relacionam não pode haver produtividade, porque o trabalho realizado depende de um e do outro. Neste caso tem que existir uma boa relação entre os colegas. Assim, de acordo com os resultados do inquérito constata-se que o relacionamento com os colegas nesta instituição é muito bom uma vez que o resultado revela uma maior percentagem (47,8%) para esta categoria, pois de seguida segue a categoria de bom e razoável com a mesma percentagem (26,1%). De acordo com Maslow quando as necessidades sociais não estão satisfeitas a pessoa torna duro, incompatível e inimigo em relação as pessoas que se rodeiam. As necessidades sociais de Maslow correspondem as relações interpessoais de Herzberg. No entanto é neste sentido que as necessidades sociais de Maslow, existem um conjunto de necessidades que devem estar associados.



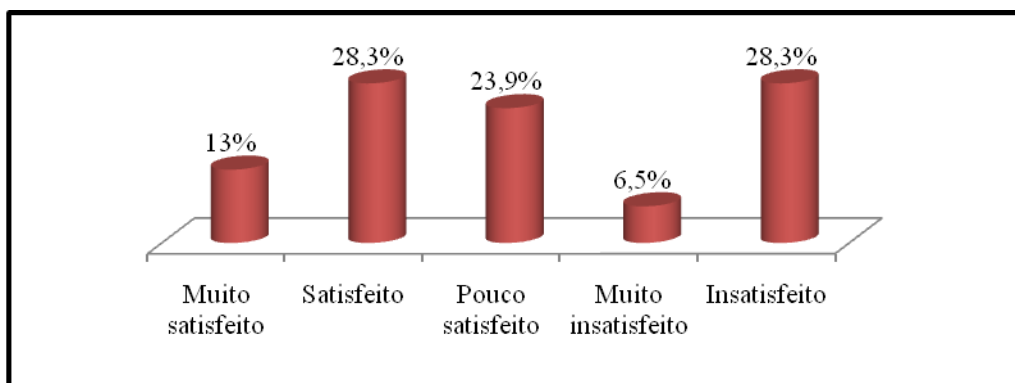
**Gráfico 16** – Progressão e promoção na carreira

**Fonte:** elaborada pela Autora

A progressão e promoção são factores de extrema importância na motivação dos funcionários. Os dados do Gráfico 16 revelam a progressão e a promoção na carreira dos inquiridos do município, pode-se verificar que ainda está deficitária, uma vez que os dados são extremamente negativo com uma taxa de 84,8% e apenas 15,2% dos funcionários que foi progredido e promovido, caso contrário os funcionários vão ficar cada vez mais desmotivado, pois as organizações devem trabalhar no sentido de colmatar esses factores. Para Herzberg a progressão e promoção na carreira, constitui um dos factores motivacionais, o que corresponde as necessidades de auto-realização na perspectiva de Maslow. É de salientar, que muitas vezes, uma pessoa pode estar satisfeita com os factores motivacionais, mais não estar motivado por motivo



de progressão e promoção, faz as suas tarefas só porque tem uma obrigação e esta comprometida com a organização.



**Gráfico 17-** Satisfação com a progressão

**Fonte:** elaborada pela Autora

Os dados do Gráfico 17 revela a satisfação com a progressão, em os resultados demonstram um empate em termos % entre os funcionários que estão satisfeitos e os que estão insatisfeitos com uma % de 28,3 respectivamente. Os restantes resultados apurados, 13%, 23,9%, e 6,5% correspondem, muito satisfeito, pouco satisfeito, e muito insatisfeito respectivamente.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como o propósito de analisar o grau da motivação dos colaboradores da CMSLO, pelo qual foi o principal objectivo. Durante o desenvolvimento desse trabalho foram expostos duas partes da pesquisa sendo a primeira uma pesquisa bibliográfica (teórica) que relaciona o tema com as ideias defendidas por vários autores e a segunda, pesquisa prática que diz respeito a aplicação dos questionários aos funcionários de município.

Com o enquadramento da teoria e prática, pode-se constatar que a motivação é factor importante para a organização uma vez que a motivação fornece aos colaboradores a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objectivos.

No que diz respeito ao objectivo geral, foi concretizado uma vez que, durante a realização do presente estudo foi explorado a motivação nas organizações e também o resultado apurou que 43,5% dos funcionários estão motivados no desempenho das suas funções e apenas 6,5% são desmotivados. Relativamente aos objectivos específicos foram aludidos e analisados os factores que influenciam o aumento ou diminuição da motivação dos funcionários da CMSLO tais como reconhecimento, benefícios sociais, horário de trabalho, salário e promoções e também o grau de satisfação dos funcionários bem como os factores que contribuem para sua satisfação.

As hipóteses levantadas nesta pesquisa obtiveram duas respostas positivas e uma negativa, conforme as hipóteses colocadas. No entanto, relativamente a primeira hipótese foi confirmada uma vez que os dados revelam que de acordo com os factores da motivação utilizada pela Instituição o estudo revela que os funcionários estão motivados.

Em relação a segunda hipótese os estudos revelou que os funcionários estão satisfeitos no seu local de trabalho, normalmente se sentem motivados na função que desempenham, no entanto estudo revela que 87% dos funcionários sentem-se motivados. Na perspectiva de Herzberg segundo os factores motivacionais têm uma influência muito mais profunda e estável sob o comportamento das pessoas.

Para finalizar a terceira hipótese não foi confirmada de acordo com o resultado apurado, uma vez que o estudo revela que 84,8% dos funcionários não estão satisfeitos com a progressão e promoção. Ao recordar a teoria de necessidade de Macclelland, salienta-se que a necessidade de

realização para se realizar implica ter formação, progredir e promover na carreira. A Instituição deve sempre zelar pela melhoria contínua na motivação dos funcionários. Sendo, assim deixa-se aqui algumas recomendações para a organização em estudo. Em primeiro de tudo sugeri que a Câmara trabalha fortemente na formação dos funcionários e que seja adoptada uma política de progressão e promoção na carreira, isso torna capaz de mudar e contribuir para a motivação dos funcionários.

## BIBLIOGRAFIAS

- Bergamini, C.W. (1997). *Motivação nas Organizações*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Casado, T. (2002). *As pessoas na Organização*. São Paulo: gente.
- Chiavenato, I. (1982). *Motivação nas Empresas*. Obtido em 12 de Setembro de 2012, de <http://www.scribd.com.br>.
- Chiavenato, Idalberto (2004). *Comportamento Organizacional, Sucesso nas Organizações*. Pioneira Thomson, Learning, São Paulo.
- Chiavenato, Idalberto (2003). *Administração de Recursos Humanos*. (5ª ed.). SP.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Recursos Humanos*. (7ª ed.) Atlas, S.A. São Paulo.
- Esteves, Teresa (2001). *Psicossociologia*. Instituto Superior de Gestão Bancária.
- Ferreira, J. (1999). *Psicossociologia das Organizações*. Portugal: McGraw-Hill.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (5ª ed.). São Paulo
- Gil, A. C. (19994). *Projecto de pesquisa*. São Paulo: Altas.
- Robbins, S. P. (2007). *Fundamento do Comportamento Organizacional* (7ª ed.). Brasil: Sabrina Cairo.
- Tavares, M. S. (2010). *Motivação e Desempenho dos Funcionários da Administração Pública Cabo-verdiana Actual*. Dissertação de Mestrado, na Universidade Aberta.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2ª ed.). Espanha: McGraw - Hill Interamericana.
- Vergara, S. C. (2000). *Gestão de pessoas* (2ª ed.). Brasil: São Paulo.

## APÊNDICES I - QUESTIONÁRIO



Car@ colaborador@

O presente questionário visa a recolha de dados para o trabalho monográfico para obtenção do grau de licenciatura em Ciências Empresariais e Organizacionais na ENG/Uni-CV, cujo tema versa sobre a Motivação nas Organizações: estudo de caso Funcionários da Câmara Municipal de São Lourenço dos Órgãos. É um estudo cuja finalidade é meramente académica. Garantimos a confidencialidade e o anonimato das suas respostas. Agradecemos a sua colaboração.

### I. IDENTIFICAÇÃO

**a) Sexo:**

Masculino ☐ 1

Feminino ☐ 2

**b) Idade:**

18-30 ☐ 1

31-43 ☐ 2

44-56 ☐ 3

Mais de 56 ☐ 4

**c) Nível de escolaridade:**

Ensino Primário ☐ 1

Ensino Secundário ☐ 2

Ensino Médio ☐ 3

Bacharelato ☐ 4

Licenciatura ☐ 5

Mestre/Doutor ☐ 6

**d) Quais dos intervalos se enquadra o teu salário?**

Menos de 20 mil escudos ☐ 1

20 a 40 mil escudos ☐ 2

40 a 60 mil escudos ☐ 3

60 a 80 mil escudos ☐ 4

80 a 100 milesculos ☐5

Mais de 100 milesculos ☐6

## II. HISTÓRICO LABORAL

### a) Qual é o seu vínculo com a Instituição?

Contrato por tempo determinado ☐1

Contrato de prestação de Serviço ☐2

Contrato por Avença ☐3

Contrato por tempo indeterminado ☐4

### b) Há quanto tempo trabalha nesta Instituição?

Menos de 1 ano ☐1

De 1 a 3 anos ☐2

De 3 a 6 anos ☐3

Mais de 6 anos ☐4

### c) Sente motivado no desempenho das suas funções?

Sim ☐1

Não ☐2

### d) Quais desses factores consideras mais importante para estimular a motivação dos funcionários no seu local de trabalho?

Salário ☐1

Horário de Trabalho ☐2

Promoções ☐3

Benefícios sociais ☐4

Reconhecimento ☐5

Chefia amigável ☐6

Outro. Qual \_\_\_\_\_

### e) Como avalia o seu grau de Motivação no trabalho?

Desmotivado ☐1

Pouco motivado ☐2

Motivado ☐3

Muito motivado ☐4

### f) Recebe algum subsídio?

Sim ☐1

Não ☐2

**g) Se sim, que tipo de subsídio recebe nesta Instituição?**

Subsídio de férias ☐ 1

Décimo terceiro ☐ 2

Subsídio médico hospitalar ☐ 3

Outro. Qual \_\_\_\_\_

**h) Quais são os resultados atribuídas ao desempenho das suas tarefas?**

Muito satisfatório ☐ 1

Satisfatório ☐ 2

Pouco satisfatório ☐ 3

Insatisfatório ☐ 4

**i) Sente que o seu trabalho é valorizado?**

Sim ☐ 1

Não ☐ 2

**j) Se sim? Por quem?**

---

**k) Como é a sua relação com chefia?**

Muito bom ☐ 1

Bom ☐

Razoável ☐ 2

Mau ☐ 3

Muito mau ☐ 4

**l) Como é o seu relacionamento com os seus colegas?**

Muito bom ☐ 1

Bom ☐ 2

Razoável ☐ 3

Mau ☐ 4

Muito mau ☐ 5

**m) Teve Progressão e/ou Promoção na sua carreira no ano de 2012?**

Sim ☐ 1

Não ☐ 2

**n) Sente satisfeito com a progressão na sua carreira?**

Muito satisfeito ☐ 1

Satisfeito ☐ 2

Pouco satisfeito ☐ 3

Muito insatisfeito ☐ 4

Insatisfeito ☐ 5

Obrigada pela sua colaboração.

## APÊNDICES II – RESULTADO DA INVESTIGAÇÃO

**Tabela nº 1 - Sexo**

Sexo	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Masculino	25	54,3	54,3	54,3
Feminino	21	45,7	45,7	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado da investigação

**Tabela nº 2 - Idade**

Idade	Frequência	Percentagem	Percentagem valida	Percentagem Acumulada
18-30	16	34,8	34,8	34,8
31-43	25	54,3	54,3	89,1
44-56	4	8,7	8,7	97,8
Mais de 56	1	2,2	2,2	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado da investigação

**Tabela nº 3 – Nível de escolaridade**

Nível de Escolaridade	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Ensino Primário	14	30,4	30,4	30,4
Ensino secundário	9	19,6	19,6	50
Ensino Médio	10	21,7	21,7	71,7
Bacharelato	2	4,3	4,3	76,1
Licenciatura	8	17,4	17,4	93,5
Mestre/Doutor	3	6,5	6,5	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado da investigação

**Tabela nº 4 – Quais dos intervalos enquadra o seu salário?**

Quadro Salarial	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Menos de 20 mil escudos	12	26,1	26,1	26,1
20 a 40 mil escudos	23	50	50	76,1
40 a 60 mil escudos	7	15,2	15,2	91,3
60 a 80 mil escudos	1	2,2	2,2	93,5
80 a 100 mil escudos	2	4,3	4,3	97,8
Mais que 100 mil escudos	1	2,2	2,2	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado da investigação



**Tabela nº 5** - Qual é o seu vínculo com a instituição?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Contrato por tempo determinado	11	23,9	23,9	23,9
Contrato por prestação de serviço	2	4,3	4,3	28,3
Contrato Por tempo indeterminado	33	71,7	71,7	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado de investigação**Tabela nº 6** - Quanto tempo trabalha nesta instituição?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Menos de 1 ano	1	2,2	2,2	2,2
1 a 3 anos	6	13	13	15,2
3 a 6 anos	13	28,3	28,3	43,5
Mais de 6 anos	26	56,5	56,5	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado de investigação**Tabela nº 7** – Sente-se motivado no desempenho das suas funções?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Sim	40	87	87	87
Não	5	13	13	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado da investigação**Tabela nº 8** – Factores importantes para estimular a motivação dos funcionários no seu local de trabalho?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Salário	5	10,9	10,9	10,9
Salário/Reconhecimento	3	6,5	6,5	17,4
Horário de Trabalho	6	13	13	30,4
Promoções	4	8,7	8,7	39,1
Benefícios Sociais	7	15,2	15,2	54,3
Reconhecimento	11	23,9	23,9	78,3
Chefia Amigável	3	6,5	6,5	84,8
Salário/Promoções/Reconhecimento	4	8,7	8,7	93,5
Salário/Promoções/Reconhecimento/Benefícios fiscais	3	6,5	6,5	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado da investigação

**Tabela nº 9** - Como avalia o seu grau de Motivação no trabalho?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Desmotivado	3	6,5	6,5	6,5
Pouco Motivado	7	15,2	15,2	21,7
Motivado	20	43,5	43,5	65,2
Muito Motivado	16	34,8	34,8	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado de investigação

**Tabela nº 10** - Recebe algum subsídio?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Sim	10	21,7	21,7	21,7
Não	36	78,3	78,3	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado de investigação

**Tabela nº 11** - Se sim que tipo de Subsídio recebe nesta Instituição?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Subsídio de Férias	4	8,7	8,7	8,7
Subsídio Médico Hospitalar	9	19,6	19,6	28,3
Outra	1	2,2	2,2	30,4
Não Responde	32	69,6	69,6	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado de investigação

**Tabela nº 12** -Quais são os resultados atribuídas no desempenho das suas tarefas?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Muito satisfatório	12	26,1	26,1	26,1
Satisfatório	29	63	63	89,1
Pouco satisfatório	2	4,3	4,3	93,5
Insatisfatório	3	6,5	6,5	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado da investigação

**Tabela nº 13** - Sente que o seu trabalho é valorizado?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Sim	36	78,3	78,3	78,3
Não	10	21,7	21,7	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado da investigação**Tabela nº 14** - Como é a sua relação com chefia?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Muito bom	23	50	50	50
Bom	9	19,6	19,6	69,6
Razoável	14	30,4	30,4	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado da investigação**Tabela nº 15** - Como é o seu relacionamento com os colegas?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Muito bom	22	47,8	47,8	47,8
Bom	12	26,1	26,1	73,9
Razoável	12	26,1	26,1	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado da investigação**Tabela nº 16** - Teve progressão/e ou Promoção na sua carreira no ano 2012?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Sim	7	15,2	15,2	15,2
Não	39	84,8	84,8	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado da investigação**Tabela nº 17** - Sentes satisfeito com a progressão na sua carreira?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Muito satisfeito	6	13	13	13
Satisfeito	13	28,3	28,3	41,3
Pouco satisfeito	11	23,9	23,9	65,2
Muito insatisfeito	3	6,5	6,5	71,7
Insatisfeito	13	28,3	28,3	100
Total	46	100	100	

**Fonte:** Resultado da investigação

